

**PENERAPAN FUNGSI MANAJEMEN DI PUSKESMAS
MINASA UPA KOTA MAKASSAR
TAHUN 2012**

**APPLICATION MANAGEMENT FUNCTION IN MINASA UPA
PUBLIC HEALTH CENTER MAKASSAR
CITY 2012**

Ulfayani ramsar,¹ Darmawansyah,¹ Nurhayani¹

¹Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Universitas Hasanuddin
(email: ulfayaniramsar@gmail.com /hp. 085397020895)

ABSTRAK

Metode penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan menggunakan metode wawancara secara mendalam. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang penerapan fungsi manajemen di puskesmas. Ada 4 aspek dalam penerapan fungsi manajemen yaitu perencanaan, meliputi pemilihan dan penentuan tujuan organisasi dan penyusunan strategi. Organisasi meliputi penentuan sumber daya dan kegiatan yang di butuhkan. Pengarahan, motivasi, komunikasi. Pengawasan, penetapan standar, dan pengukuran. Informan dalam penelitian adalah informan yang disesuaikan dengan posisi dan jabatan dan bidang masing-masing dengan jumlah informan 8 responden. Hasil penelitian menjelaskan bahwa perencanaan dimulai dan penetapan tujuan kegiatan sebelum melakukan langkah-langkah kegiatan dan strategi. Pengelompokan dilakukan dalam pembagian tugas dan wewenang yang akan dilakukan. Koordinasi dan pengarahannya berjalan bersama dari tercapainya tujuan yang ditetapkan. Serta penilaian yang menjadi tolak ukur dan pelaksanaan kegiatan. Saran yang diberikan adalah agar melakukan evaluasi secara berkala terhadap kegiatan yang telah dikerjakan untuk kedepannya dapat lebih efektif lagi dalam hal penyusunan perencanaan dan pencapaian tujuannya. Senantiasa melakukan perbaikan secara terus-menerus dengan melakukan pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan. Menjalin hubungan yg harmonis antara atasan dan bawahan sehingga tercipta kerja sama yang baik.

Kata kunci : fungsi manajemen, perencanaan, organisasi, pengarahannya evaluasi

ABSTRACT

This research method is qualitative descriptive approach. The method used in this study is survey by using in-depth interviews. This study aims to find out about the application of management functions in public health center. There are four aspects of the implementation of the management functions, they are planning, including the selection and determination of the organization's goals and strategy. Organizations include the determination of resources and activities what we needed. Guidance, motivation, communication, supervision, setting standards, and measurement. The Informants in this study were adjusted with position and field with each number of informants are 8 respondents. The results of the study explained that the planning started and setting goal activities before performing the steps of activities and strategies. Grouping is done in the division of duties and authority will do. Coordination and direction are walking together to reach the goals set. And assessment is become a benchmark and activity implementation. The advice given is to conduct periodic evaluations of the activities that have been done for the future can be even more effective in planning process and the achievement of its objectives. Always make improvements continuously with training and education. Make harmonious relations between superiors and subordinates so that create a good cooperation.

Keywords: functions of management, planning, organization, direction evaluation

PENDAHULUAN

Pada hakikatnya pengembangan tenaga kesehatan adalah proses pembangunan yang bersifat multidisiplin, lintas sektoral serta lintas program untuk meratakan dan meningkatkan mutu tenaga kesehatan, melalui 3 usaha pokok yaitu :penyusunan rencana dan kebijakan, pendayagunaan, dan pendidikan dan latihan (Depkes, RI Tahun 2008).

Meurut Covey (2000) pada buku *Principle Central Leadhershhip* mengetengahkan masalah kronis yang cukup representatif dalam menggambarkan kondisi organisasi-organisasi pemerintahan termasuk indonesia, salah satu diantaranya adalah penerapan gaya manajemen yang tidak sesuai dengan situasi yang dihadapi. Hal ini merupakann “Masalah utama penyelenggaraan dan pembangunan”, untuk mengatasi permasalahan tersebut salah satu cara yaitu melalui visione, memiliki pola pikir serta perilaku dengan tuntutan tugasnya.

Maka dalam setiap organisasi unutk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, akan berhasil bila orgabisasi tersebut mampu melaksanakan fungsi manajemen dengan baik. Mampu untuk mengorganisir, memberikan pengarahan kerja, mengkoordinasi dalam usaha un tuk melaksanakan rencana yang te;ah ditetapkan sebelumnya, serta mampu untuk melaksanakan pengawasan dalam pelaksanaan kerja. Tanpa adanya suatu perencanaan yang baik, kemungkinan organisasi tersebut akan mengalami kegagalan. Paling tidak dalam pencapaian tujuan kemungkinan akan timbul suatu hal yang tidak diharapkan, berupa adanya biaya serta adanya tenaga yang sangat besar digunakan. Ini disebabkan karena perencanaan pada hakikatnya menetapkan apa yang dilakukan, bagaiman, serta siapa yang melakukan, sebelum pekerjaan itu sendiri dilakukan (Hilma, 2011).

Menurut Terry dan Leslie (2005) manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksana dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang yang telah ditentukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain. Dalam manajemen, sasaran merupakan kepentingan tertinggi karena sasaran dapat memberikan tujuan dan arah yang akan ditempuh, sehingga manajemen dapat memberikan sesuatu yang betul-betul berarti. Sasaran tersebut harus ditetapkan dan diberitahukan sedemikian rupa sehingga dapat digunakan sebagai ukuran dari sukses atau kegagalannya suatu kegiatan (Siswanto, 2005).

Menetapkan dan mengumumkan sasaran yang hendak dicapai merupakan sebuah tantangan yang besar. Semua pihak harus mengetahuitjuannya seluruh anggotamanajemen harus bekerja sama menuju sasaran tersebut.

Hal tersebut memang harus dilakukan demikian, tetapi sering kali sasaran tersebut dinyatakan samar-samar, sehingga diabaikan oleh manajer yang kemudian sesat di dalam problema. Jika sasaran-sasaran tersebut tidak dinyatakan dengan tepat, maka faktor kesempatan (bukan pengarahan dari manajemen) yang menetapkan arah tujuan dari kegiatan tersebut (Syaddat, 2008). Oleh karena itu, dari permasalahan tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Analisis Fungsi Manajemen di Puskesmas Minasa Upa Kota Makassar Tahun 2012.

BAHAN DAN METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana gambaran penerapan fungsi manajemen di tempat tersebut. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Minasa Upa Kota Makassar Tahun 2012. Informan dalam penelitian ini bervariasi, disesuaikan dengan posisi dan jabatan pada bidang masing-masing. Salah satu diantaranya yaitu bagian Gizi, KIA, Poli gigi, Poli Umum dan yang lainnya. Metode pengambilan sampel dilakukan pada semua kepala unit yang berada di puskesmas yaitu terdiri 8 orang informan dengan alasan yang dimana setiap kepala unit puskesmas pasti lebih paham akan kegiatan yang mereka akan jalankan berhubung jumlah tenaga kesehatan yang mereka miliki sangat terbatas sehingga dalam pelaksanaan kegiatan tiap unitnya hanya terdiri 2-3 orang saja.

Data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara mendalam terhadap informan dengan menggunakan pedoman wawancara dan melakukan observasi (pengamatan langsung) terhadap semua data-data yang menyangkut dalam pelaksanaan fungsi manajemen. Sedangkan data sekunder diperoleh langsung dari instansi penelitian yaitu puskesmas Minasa Upa. Data yang diperoleh dari hasil wawancara dan dokumen-dokumen pendukung diolah secara manual. Data tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan teknis analisis data untuk menggolongkan data-data dan membuang data yang tidak diperlukan, menyajikan data yang telah dikondisikan pada alur pertama dan disajikan dalam teks narasi, dan mencari makna benda-benda dan alur sebab akibat untuk membangun preposisi.

HASIL

Untuk merumuskan rencana yang sesungguhnya, seorang manajer menggunakan asumsi dan unsur-unsur yang bersifat terbatas. Asumsi menunjukkan latar belakang dari

perkiraan kejadian yang berpengaruh kepada planning dan diharapkan akan terjadi. Asumsi seperti itu harus dibuat; jika tidak maka planning tidak mungkin tersusun. Adapun hasil wawancara yaitu :

“...langkah awal yang kita lakukan sebelum menjalankan kegiatan yakni melakukan penentuan kegiatan yang akan dilakukan, misalnya pada kegiatan PMT. Mulai dari penyusunan rencana kegiatan, penyusunan rencana tempat dan waktu kegiatan, membuat jadwal kegiatannya, membuat rencana evaluasi kegiatan, menyusun rencana kegiatan manajemen pelaksanaannya bagaimana dan semua hal yang menyangkut dari perencanaan kegiatan tersebut disusun dan direncanakan agar kegiatan ini lebih terarah...”(Rsm, 50 Thn)

Di samping itu, perencanaan juga dimulai dari melihat permasalahan yang ada di lingkungan sekitar dalam hal ini masyarakat untuk mengambil tindak lanjut apa yang akan dilakukan agar terciptanya masyarakat yang sehat, sebagaimana dari hasil kutipan wawancara seorang informan sebagai berikut:

“...dalam perencanaan penentuan kegiatan kita juga tidak ,lupa terlebih dahulu melihat apa saja yang menjadi permasalahan kesehatan di lingkungan masyarakat yang nantinya menjadi bagian-bagian dari serangkaian kegiatan yang akan kami lakukan nantinya..”(Rhd,52 Thn)

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian. Sebagaimana dari hasil wawancara dengan seorang informan yaitu :

“...dalam melaksanakan kegiatan kita selalu melakukan pengelompokkan kelompok kerja yang bertujuan agar apa yang sudah masuk dalam perencanaan kegiatan kami dalam hal pelaksanaan dan pencapaian tujuannya lebih mudah dikoordinasikan nantinya...(Nrl,45 Thn)

Beberapa aspek-aspek penting dari organisasi dan proses pengorganisasian yaitu diantaranya pembagian kerja, penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan, penugasan wewenang, tanggung jawab serta koordinasi dan semua hal yang menyangkut dalam proses pengorganisasian. Sama dengan halnya yang dilakukan oleh informan berikut :

“...setiap kelompok kerja selalu ada tugas dan tanggung jawab dari masing-masing anggota/staff pelaksana kegiatan agar kegiatan dapat terlaksana dengan baik..”(Arn,48 Thn)

Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin. Adapun hasil wawancara yaitu:

“...saya ambilkan contoh pada kegiatan PMT. dalam kegiatan ini kami melakukan beberapa tahap/langkah-langkah penunjang kegiatan diantaranya melakukan rapat koordinasi dengan bidan desa untuk melakukan program PMT, mendampingi bidan desa dalam pelaksanaan program PMT, melakukan sosialisasi program PMT ke masyarakat, melakukan pendekatan kepada kalangan keluarga balita gizi buruk dan sebagainya..”(Srw, 40 Thn)

Kegiatan penggerakkan/pengarahan langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi, sebagaimana pula dijelaskan dalam hasil wawancara berikut :

“...didalam pengarahan sebenarnya lebih difokuskan untuk bagaimana menjalankan tugas dan tanggung jawab sebaik mungkin agar tujuan dapat tercapai sesuai target kita..”(Msr, 38 Thn)

Keberhasilan atau kegagalan dinilai dari pencapaian sasaran-sasaran yang ditetapkan.

Penilaian mencakup usaha-usaha mengendalikan, yakni pengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan bila perlu memperbaiki kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan untuk mendapatkan kepastian mencapai hasil yang direncanakan. Adapun hasil wawancara kami yaitu:

“...lagi-lagi saya mengambil contoh dari kegiatan PMT yang kami lakukan, yang termasuk dalam pengawasan kami dalam kegiatan ini yaitu diantaranya melakukan monitoring melalui kunjungan di desa, melakukan monitoring terhadap kinerja bidan desa dalam program PMT, melakukan pemantauan kesehatan bersumber daya masyarakat dan sebagainya..”(Khr, 42 Thn)

Pengevaluasian dilakukan untuk mengukur keberhasilan kegiatan dan melihat dampak-dampak apa saja yang menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan kegiatan yang nantinya akan menjadi panduan pada kegiatan selanjutnya. Adapun hasil wawancara yaitu sebagai berikut:

“...selain itu, adanya pula evaluasi dari akhir kegiatan yang akan menjadi koreksi atau catatan penting dalam hal pelaksanaan kegiatan selanjutnya agar lebih mendapat perhatian lagi nantinya..”(Srf, 45 Thn)

PEMBAHASAN

Perencanaan

Perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Perencanaan mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa depan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perencanaan pada 8 bagian unit di puskesmas tersebut selalu dimulai dengan penentuan program kegiatan yang akan dilakukan selama kegiatan akan berjalan. Dari pemaparan hasil penelitian di atas juga menerangkan bahwa perencanaan kegiatan itu mencakup penyusunan rencana kegiatan, rencana tempat dan

waktu pelaksanaan kegiatan, jadwal kegiatan, biaya, manajemen pelaksanaan kegiatannya bagaimana dan semua hal yang menyangkut dari perencanaan pelaksanaan kegiatan, yang sejalan dengan hasil penelitian Ningrum (2006) yaitu perencanaan selalu menjadi pondasi utama dalam pelaksanaan kegiatan guna mendapatkan hasil yang telah ditetapkan.

Menurut pedoman pelayanan kesehatan puskesmas (Depkes RI, 2004) salah satu jenis pelayanan kesehatan yang diselenggarakan di puskesmas untuk memenuhi kebutuhan masyarakat khususnya dibidang perawatan adalah pelayanan yang di poli gigi yang merupakan pelayanan rawat jalan yaitu pasien-pasien berkunjung ke poli gigi dan mulut pada waktu jam tertentu.

Pelayanan kesehatan gigi dan mulut adalah suatu bentuk pelayanan profesional yang merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan yang ditujukan kepada masyarakat, keluarga maupun perorangan baik yang sakit maupun yang sehat, meliputi: peningkatan kesehatan gigi dan mulut, pencegahan penyakit gigi dan penyembuhan terbatas.
pengorganisasian

Dalam arti luas, pengorganisasian dapat didefinisikan sebagai proses penyesuaian struktur organisasi dengan tujuan, sumber daya dan lingkungannya. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar komponen-komponen, bagian dan posisi dalam suatu instansi.

Menurut hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah awal dalam menjalankan apa yang telah direncanakan yaitu dengan melakukan pengelompokkan kelompok kerja terlebih dahulu sebelum pembagian tugas dilakukan. Sehingga rencana yang akan dilaksanakan dapat lebih terarah pada tujuan perencanaan sebelumnya. Disamping itu, di dalam hasil penelitian pada bagian per unit di puskesmas peneliti, baik itu pada bagian Poli Gigi, Poli Umum, KIA, UKS, Lab., PPM, Obat dan Gizi dalam menjalankan kegiatan mereka masing-masing selalu berpedoman pada pengelompokkan kelompok kerja terlebih dahulu sebelum melakukan kegiatan mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan tungkapan Dale (1988) yang menguraikan proses pengorganisasian sebagai suatu proses multilangkah dan terpadu, dan menggariskan langkah-langkah sebagai berikut :

“Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Pertama-tama terlebih dahulu harus ditetapkan tugas organisasi secara keseluruhan. Adanya pembagian kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dapat dilakukan seseorang atau sekelompok orang”.

Untuk itu, setiap orang akan dibebani tugas sesuai dengan kualifikasinya (keahlian) dan mendapatkan beban kerja yang sama dengan rekan kerja dalam spesifikasi yang

sama.perlunya mengelompokkan aktivitas-aktivitas yang sama secara logis menjadi departemen-departemen dan menyusun skema kerja sama antardepartemen.Dapat menetapkan mekanisme (aturan main) untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam kesatuan yang harmonis.Mampu membantu efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Penggerak Pelaksana

Mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat dicapai.Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 3 komponen yang saling berhubungan yaitu komponen koordinasi, pengarahan dan pimpinan. Yang sejalan dengan penelitian Ridwan (2010), yang dimana pimpinan selaku administrator memiliki tugas yaitu melakukan koordinasi dan mengarahkan seluruh komponen manajemen agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Pada ketiga komponen tersebut, yang memegang peran penting yakni pimpinan (kepemimpinan). Dalam konteks manajemen kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan mau mengikuti keinginan pemimpin demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Koordinasi dan pengarahan dilakukan bertujuan agar supaya semua komponen dapat menjalankan tugas mereka sesuai dengan perannya masing-masing demi tercapainya apa yang telah ditetapkan atau yang telah menjadi tujuan awal dari perencanaan tersebut.Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dasarnya suatu kegiatan yang tanpa diikuti sertakan dengan adanya koordinasi, komunikasi dan pengarahan akan mengalami hambatan dalam hal pencapaian tujuan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Baik itu pada bagian unit Gizi, KIA, UKS, dan lainnya selalu mengutamakan 3 poin tersebut.

Pengendalian atau Pengawasan

Pengawasan (*controlling*) sebagai elemen atau fungsi keempat manajemen ialah mengamati dan mengalokasikan dengan tepat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.Bedasarkan hasil penelitian bahwa penilaian selalu dilakukan untuk mengetahui bagaimana hasil dari pelaksanaan kegiatan tersebut. Selain itu, juga dapat mengarahkan bawahan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan benar sesuai dengan maksud dan tujuan yang telah ditetapkan.Yang tidak jauh berbeda dengan haasil analisis kinerja pelayanan kesehatan pada puskesmas Batua Makassar oleh Mu'rifah (2012). Yang dimana pelaksanaan evaluasi juga dilakukan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi yang

tidak diinginkan kemudian diperbaiki sehingga tujuan dapat tercapai sesuai harapan. Hasil penelitian dapat menjelaskan bahwa dari serangkaian kegiatan yang telah disusun dan direncanakan yang kemudian berakhir pada tahap pengawasan yang dimana pada tahap ini kita melihat hasil dari kegiatan yang dilaksanakan berhasil atau tidaknya yang kemudian nantinya akan menjadi koreksi dan catatan penting bagi pelaksanaan kegiatan selanjutnya yang lebih baik lagi guna mencapai tujuan yang sesungguhnya.

KESIMPULAN

Perencanaan dilakukan setelah adanya permasalahan pokok yang diketahui berdasarkan fakta dan realita. Permasalahan ditentukan terlebih dahulu, guna untuk mengetahui apa yang akan kita lakukan kedepannya untuk mengatasi permasalahan yang ada. Perencanaan dimulai dari penetapan tujuan sebelumnya kemudian penyusunan langkah-langkah yang akan dilakukan, strategi, pengontrolan dan hal-hal yang berkaitan dalam pelaksanaan perencanaan sehingga pencapaian tujuan dapat terwujud.

SARAN

Disarankan agar melakukan evaluasi secara berkala terhadap kegiatan yang telah direncanakan, sehingga untuk kedepannya dapat lebih efektif lagi dalam hal penyusunan perencanaan dan pencapaian tujuannya. Dan perlu adanya pemahaman yang mendalam dalam hal penentuan masalah yang kemudian akan menjadi inti dari pokok perencanaan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Covey, Stehen R. 2000. *Principle Central Leadhershhip*. Bumi aksara : Jakarta.
- Departemen Kesehatan RI. 2004. *Petunjuk Teknis Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan di Kab/Kota*. Jurnal MKMI vol.3 no.1
- Departemen Kesehatan RI. 2008. *Direktorat Jenderal Bina Kesehatan Masyarakat Pedoman Bidan Koordinasi*. Jurnal MKMI vol.5 no.3
- Hendrayanti, Hilma. 2011. *Menerapkan Manajemen dan Administrasi di Bidang Farmasi*. Tesis tidak diterbitkan, Fakultas Farmasi, Universitas Semarang.
- Mu'rifah, *Analisis Kinerja Pelayanan pada Puskesmas Batua Makassar*. 2012. Jurnal MKMI vol.2 no.5.

- Nuraeni, Asti. 2011. *Sistem Pelayanan Kesehatan Ibu dan Bayi di Puskesmas*. Tesis tidak diterbitkan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Islam Sunan Kalijaga.
- Ningrum, Setya Fatma. 2006. *Hubungan Fungsi Manajemen oleh Tenaga Pelaksana Gizi dengan Tingkat Keberhasilan Program Pemberian Makanan Tambahan pada Balita Gizi Buruk di Puskesmas Kab. Tegal*. Tesis tidak diterbitkan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga.
- Ridwan, Salim. 2010. *Perencanaan Program Kesehatan Melalui Fungsi Manajemen di Kab. Tegal*. Tesis tidak diterbitkan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Padjajaran.
- Siswanto, Sastrohadiwiryono. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jurnal MKMI vol.3 no.2.
- Syaddad. 2008. *POAC (Planning, Organization, Actuating, Controlling)*. Jurnal MKMI vol.2 no.1.
- Terry, George R., Leslie, W. Rue. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Bumi aksara : Jakarta.
- Terry, George R. 2009. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Bumi aksara : Jakarta.
- Yoga, Aditama Tjandra. 2003. *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*. UI –Press : Jakarta.